



Introducción a la gestión del riesgo en las organizaciones

Apellidos, nombre	García Ortega, Beatriz (beagaror@doctor.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

Todas las organizaciones han de afrontar factores e influencias externas e internas en su actividad que afectan en la consecución de sus objetivos. La gestión del riesgo de una empresa o de cualquier organización -hablaremos indistintamente de empresa y organización- resulta fundamental en su desempeño, en el fomento de la innovación y en el logro de sus objetivos, y en definitiva en su buena gobernanza.

En este documento se presentan los aspectos más relevantes de la gestión del riesgo con un propósito introductorio. Primeramente, se detalla su contextualización presentando los principios en los que se basa; a continuación, se indica el marco de referencia a seguir para incluirlo en las actividades de la empresa y por último se presenta el proceso como el conjunto de actividades que se realizan para llevar a cabo el análisis de los riesgos y poder tomar decisiones en consecuencia:

Ideas clave / Características del objeto de aprendizaje
1. Gestión del riesgo como herramienta de gestión y gobierno de una organización
2. Gestión del riesgo como herramienta en la mejora del desempeño de la empresa y fomento de la innovación
3. Gestión del riesgo como ayuda a la consecución de los objetivos de la organización
4. Gestión del riesgo como herramienta iterativa
5. Este documento tiene un carácter introductorio para dar a conocer qué es la gestión del riesgo, cómo se articula y sus implicaciones

Tabla 1. Ideas clave y características del objeto de aprendizaje

2 Objetivos

Mediante este artículo docente se pretende:

- Introducir la gestión del riesgo en su enfoque más actual, como parte integrante esencial de cualquier actividad de una organización a lo largo de toda su vida, con sus implicaciones en la toma de decisiones para mejorar el desempeño, fomentar la innovación y alcanzar los objetivos de la organización.

3 Introducció

La activitat de una empresa o qualquier otra organizaci3n es una continua elecci3n de riesgos en su desarrollo y subsistencia. El an3lisis del riesgo en una organizaci3n forma parte de todas sus actividades, incluyendo su interacci3n con las partes interesadas, y tiene en cuenta el contexto de la propia organizaci3n y de su entorno.

Los distintos agentes internos o externos obligan a la empresa a una continua elecci3n de tomas de decisiones donde es necesario gestionar los riesgos asociados a su actividad. La gesti3n del riesgo ayuda en la toma de las mejoras decisiones en l3nea con la estrategia, dirigidas a la consecuci3n de los objetivos y mejora del desempe1o de la empresa. La gesti3n del riesgo es por tanto una herramienta de gobierno de la empresa.

Constantemente, de un modo m3s o menos consciente, en la empresa se realizan an3lisis de riesgo. La norma UNE-ISO 31000 de marzo de 2018 proporciona directrices para la gesti3n del riesgo, y es de aplicaci3n a cualquier actividad y a todos los niveles.

El concepto de gesti3n del riesgo est3 cobrando mayor relevancia en los 3ltimos a1os. Como ejemplo, la edici3n de la norma UNE-EN ISO 9001 de septiembre de 2015, que se refiere a los requisitos de un sistema de gesti3n de calidad, introduce de forma expl3cita el concepto de 'pensamiento basado en riesgos', como evoluci3n del concepto de acci3n preventiva de versiones anteriores. Esta norma enfatiza la importancia de que una organizaci3n comprenda su contexto, valore sus incertidumbres, y en base a la determinaci3n de los riesgos planifique e implemente sus procesos de gesti3n de calidad.

Antes de continuar, es importante introducir algunos conceptos seg3n la definici3n que se hace de ellos en la citada norma UNE-ISO 31000:

- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.
- **Gesti3n del riesgo:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la empresa con relaci3n al riesgo.
- **Parte interesada:** Persona u organizaci3n que puede afectar, verse afectada o percibirse afectada por una decisi3n o actividad. Tambi3n se conoce con el nombre en ingl3s "stakeholder"
- **Control:** Medida que mantiene y/o modifica un riesgo.

4 Desarrollo

La gesti3n del riesgo es una herramienta fundamental en las empresas ya que contribuye a la toma de decisiones informada para la mejora del desempe1o, fomenta la innovaci3n y la consecuci3n de los objetivos en la empresa. De ah3 su enorme relevancia e inter3s.

En la gesti3n del riesgo es importante tener en cuenta tres elementos:

- Los principios en los que se basa y que aportan el valor de esta misma.
- El marco de referencia que proporciona el liderazgo y compromiso hacia la herramienta.
- El proceso a seguir para su aplicaci3n en la empresa.

4.1 Principios

Los principios que se describen a continuación son los elementos que caracterizan una gestión del riesgo eficaz y que la dotan de valor. Se trata de principios clave para que la gestión del riesgo tenga éxito en su aplicación.

Ejercicio 1: Antes de continuar, detengámonos por un momento para reflexionar sobre qué aspectos pueden caracterizar o influir en una buena gestión del riesgo. Anotarlos en un papel y compararlos con los que se describen a continuación.

En la Figura 1 se representan de forma esquemática estos principios asociados a la creación y protección de valor, que pasamos a comentar.

Figura 1. Principios



Fuente: UNE-ISO 31000:2018

- **Integrada en sus actividades.** La gestión del riesgo es una herramienta importante en la empresa por lo que tiene que estar integrada en cualquiera de sus actividades.
- **Estructurada y exhaustiva.** La gestión del análisis de riesgo debe realizarse de forma estructurada y con exhaustivo detalle para que proporcione resultados coherentes y comparables que puedan ser útiles a la toma de decisiones.
- **Adaptable.** La gestión del riesgo es fácilmente adaptable a cualquier sector y contexto, tanto internamente como externamente.
- **Inclusiva.** Es una herramienta inclusiva en cuanto que requiere de la participación de las distintas partes interesadas para aportar conocimiento y diferentes puntos de vista.

- **Dinámica.** Es dinámica, cambiante. Evoluciona del mismo modo que lo puedan hacer los riesgos que analiza. La gestión del riesgo no es una herramienta estática. Ha de ser iterativa. Las nuevas experiencias, nuevos conocimientos y los resultados del análisis del riesgo requieren de una revisión permanente de los elementos del proceso, sus acciones y controles de cada etapa.
- **Mejor información disponible.** Cuanto mejor informadas estén las partes interesadas, mejor será su gestión del riesgo. La calidad de la información es importante a la hora de gestionar los riesgos y tomar decisiones adecuadas.
- **Factores humanos y culturales.** Los factores humanos y culturales son un rasgo de influencia importante en la gestión empresarial. Por lo tanto, su influencia en la gestión del riesgo también lo es.
- **Mejora continua.** La gestión del riesgo debe ser un proceso iterativo que se fundamenta en la mejora continua; su valor se basa en un continuo aprendizaje y en la experiencia que conlleva una mejor gestión del análisis de riesgos.

4.2 Marco de referencia

El marco de referencia de la gestión del riesgo es el conjunto de elementos que colaboran en su inclusión en todas las actividades de la empresa, de modo que su utilidad y eficacia será tanto mayor cuanto más integrada esté en el gobierno de la empresa y en la toma de decisiones y cuenta con el apoyo de la alta dirección y de las partes interesadas.

Como en cualquier práctica de la empresa, el apoyo y compromiso de la alta dirección a la gestión del riesgo es fundamental de forma que desde estas instancias es necesario liderar su implementación. Por ello es importante definir la política de la empresa en cuanto al enfoque o línea de acción respecto a la gestión de riesgo, asignar los medios y recursos necesarios tanto humanos como materiales y las responsabilidades y obligaciones de cada autoridad con respecto a la misma.

El marco de referencia para la gestión del riesgo en la empresa debe tener en cuenta la integración de esta en los sistemas y procesos de la empresa, el diseño, la implementación, la valoración y la mejora para su correcto desarrollo, según se representa en la Figura 2.

Figura 2. Marco de referencia



Fuente: UNE-ISO 31000:2018

- **Integración.** La integración de la gestión del riesgo en la empresa depende en gran medida de su comprensión por parte de la estructura organizativa y del contexto en que se encuentre la empresa. El riesgo se gestiona a través de todos los integrantes de la estructura organizativa y en cada parte de la estructura.

La integración de la gestión del riesgo es un proceso dinámico e iterativo que se debe adaptar a las necesidades y cultura de la empresa y por lo tanto debe estar en línea con la estrategia, con los objetivos y con los procesos de la empresa.

- **Diseño.** En el diseño del marco de referencia para la gestión del riesgo es importante estudiar los contextos internos y externos que le pueden influir, para así favorecer la comprensión por parte de la organización.

También es importante en el diseño incluir la política de la empresa en cuanto a la gestión del riesgo, de modo que se definan los objetivos y compromiso de la dirección con ella y su comunicación interna y externa con las partes interesadas.

Otro elemento importante del diseño es definir las responsabilidades y obligaciones de los principales gestores del análisis de riesgo.

Junto con los recursos humanos es fundamental definir otro tipo de recursos: procesos, métodos, herramientas, sistemas de información, etc.

Y establecer un sistema de comunicación y consulta eficaz, que facilite la gestión del riesgo en cuanto a compartir información y a facilitar la retroalimentación de la información con las partes interesadas.

- **Implementación.** La implementación del marco de referencia debe realizarse conforme a un plan con plazos y recursos. Debe identificar al responsable en lugar, tiempo, forma y tipo de las decisiones de la empresa y modificar los procesos que sean necesarios para asegurar la correcta puesta práctica de la gestión del riesgo.

Para que la implementación sea efectiva es fundamental el compromiso y concienciación de toda la empresa.

- **Valoración.** En la valoración de la eficacia del marco de referencia para la gestión del riesgo se debe realizar un seguimiento continuo en cuanto al desempeño esperado y determinar si se mantiene conforme a lo definido para conseguir los objetivos de la empresa.
- **Mejora.** En relación con la valoración, si se observan discrepancias al realizar el seguimiento continuo es posible una adaptación del marco de referencia conforme a los cambios externos o internos que la hayan ocasionado. De igual modo, si se identifican oportunidades de mejora, es el momento adecuado para llevarlas a cabo y fortalecer la gestión del riesgo, en un proceso iterativo.

4.3 Proceso

El proceso se refiere al conjunto de actividades que se realizan para el análisis de los riesgos y la toma de decisiones en consecuencia. Como hemos visto, la gestión del riesgo ha de ser una herramienta dinámica, de mejora continua y carácter iterativo, respondiendo constantemente a los nuevos retos e incertidumbres externas e internas, donde la innovación puede resultar fundamental. A continuación, expondremos estas actividades.

Ejercicio 2: Hagamos un nuevo alto en el camino. ¿Cuáles pueden ser estas actividades que forman parte del proceso en la gestión del riesgo? Listar nuestras ideas en un papel y compararlas con los siguientes puntos.

- **Comunicación y consulta.** El proceso de comunicación y consulta se realiza con la intención de ayudar a las partes interesadas a entender el riesgo, las bases de la toma de decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones. La coordinación entre las dos acciones -comunicar y consultar- facilita un intercambio de información entre las partes que tiene que producirse a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo y que debe documentarse.
- **Alcance, contexto y criterios.** En la contextualización del riesgo es importante definir el alcance, el contexto y los criterios a seguir para realizar una adaptación de la gestión del análisis de riesgo conforme a su entorno, bien sea interno como externo como a los objetivos de la empresa.

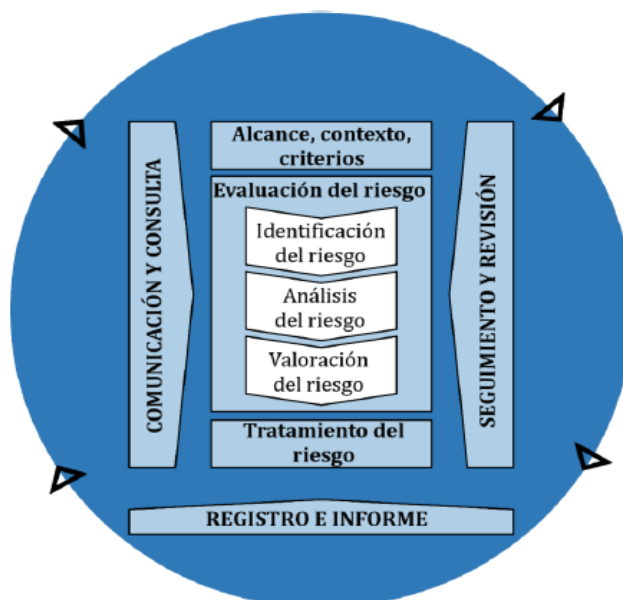
- **Evaluación del riesgo.** La evaluación del riesgo incluye la identificación del riesgo, el análisis del riesgo y su propia evaluación. Es importante describir correctamente el riesgo para determinar la herramienta adecuada para su gestión.
- **Tratamiento del riesgo.** En este punto se seleccionan e implementan diferentes opciones para tratar el riesgo conforme a los objetivos de la empresa, los criterios de riesgo y los recursos disponibles. Incluye la toma de decisiones para reducir y/o aceptar el riesgo y por ello es importante la proporcionalidad de recursos invertidos en cuanto al riesgo existente.

No hay que olvidar que siempre que se implementa cualquier acción es necesario realizar un seguimiento y una revisión de su conveniencia. El seguimiento y la revisión deben tener lugar en todas las etapas del proceso y se debe documentar.

- **Registro e informe:** Como ya hemos visto, el registro y documentación de todas las etapas del proceso es importante para la garantía del mismo, tanto en la gestión como en la toma de decisiones. Para ello, se realizará un informe que recoja cada una de estas etapas con el objetivo de facilitar la comunicación entre las partes interesadas y apoyar a la alta dirección y gestores en la toma de decisiones.

En la Figura 3 se representa de forma más visual cómo se articula este proceso.

Figura 3. Proceso



Fuente: UNE-ISO 31000:2018

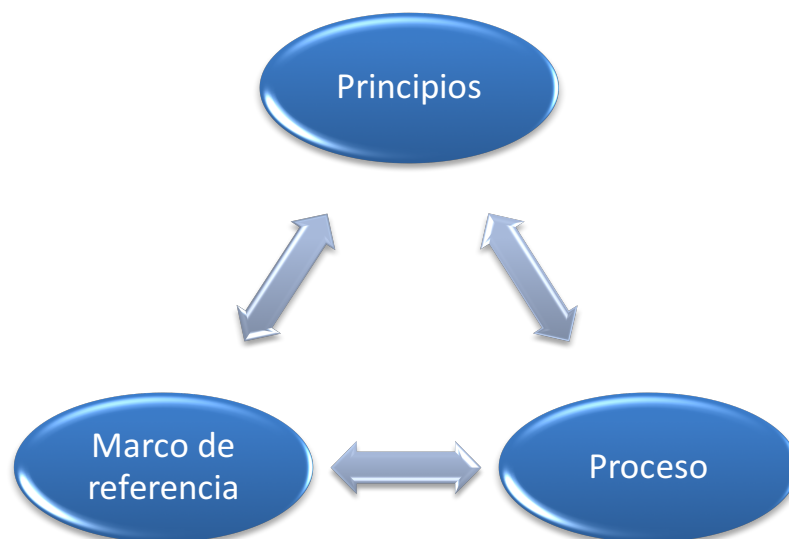
5 Cierre

En este objeto de aprendizaje se ha presentado la gestión del riesgo como aspecto que está cobrando cada vez más relevancia, considerándose hoy día esencial en la toma de decisiones asociada a cualquier actividad en una empresa u organización.

Hemos aprendido además que se trata de una herramienta de carácter iterativo dentro de un proceso de mejora continua, clave en el gobierno de una empresa, siendo fundamental la implicación de la alta dirección.

Así, se han introducido sus tres ejes fundamentales, relacionados entre sí (Figura 4).

Figura 4. Ejes fundamentales y su interacción en la gestión del riesgo



Fuente: elaboración propia

Estos ejes son: los principios en los que se basa y que aportan su valor, el marco de referencia y el proceso. Hemos tratado cada uno de ellos para comprender en qué consisten, su enfoque y qué pueden aportar.

En este ámbito, la norma UNE-ISO 31000:2018 sirve de base en la gestión del riesgo para el conjunto de sistemas de gestión de aplicación en una empresa u organización. Además, contamos para su implementación con el documento 'Guía para la aplicación de UNE-ISO 31000:2018' publicado por AENOR, que facilita explicaciones, aclaraciones y ejemplos prácticos para su correcta interpretación y aplicación.



6 Bibliografía

UNE-ISO 31000:2018 Gestión del riesgo. Directrices.

UNE-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Escorial, A., Escalera, J., Simón, S., y Cid, J. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-ISO 31000:2018*. AENOR International.